



中國的新工業管理

(法) 查爾斯·貝德爾海姆著

余愛華譯

七十年代雜誌社

中國的 新工業管理

七十年代雜誌社

Cultural Revolution and
Industrial Organization in China

—Changes in Management and
the Division of Labor

by

Charles Bettelheim

(*English Translation*

by

Alfred Ehrenfeld)

Monthly Review Press (1974)

中國的新工業管理

作者：(法)查爾斯·貝德爾海姆

譯者：余愛華

出版：七十年代雜誌社

香港文咸東街八十三號三樓

電話：5-458564

承印：大千印刷公司

香港英皇道芬尼街二號D

1976年4月初版・定價港幣三元五角

目 錄

序 言		一
第一章 北京針織總廠		六
第二章 工業計劃		三九
第三章 社會分工的改變		五五
第四章 生產關係的革命		八七
附 錄		一〇一

序言

這本書並不打算敘述在中國這個龐大的國家所發生的並還在繼續發展中的種類繁多、各形各式的變化。對於一個外國訪客來說，要進行這項工作是没有意義的。因此，本書只想將文化大革命對中國工廠的改變的含義，作一些理論的總結。本書所討論的轉變是根據我在一九七一年訪問中國一些工廠時，他們向我敘述的。這些轉變的影響，可從在中國出版的很多文章中得到證實。由於他們所描述的事實，和他們的政治方向，這些文章值得我們最密切的注意。

本書之得以成篇，有賴於我在一九七一年八、九月間在中國逗留期間所收集的資料。根據我在「高等教育實用學校」(Ecole Pratique des Hautes Etudes)一個研究會上的報告、我帶回的資料，以及一九七一年十一月我在巴黎的演講稿，有兩位女學生(她們不願將姓名公開)計劃和編輯了本書的一部分。本書的材料也基於我在一九五八年、一九六四年、一九六七年訪問中國時的觀察心得，以及許多最近訪問過中國的外國訪客——工

人、農民、經濟學家、社會學家等等所作的書面及口頭報告。

本書所着重的是，在工業管理及工業分工上所造成的改變。我認爲這些改變是非常重要的。雖然文化大革命對於這些轉變產生了空前的衝擊，但我們不應就此下定論，認爲這些改變是始於文化大革命，或是近年來所產生的唯一事物。

有幾點是必須強調的：第一，這裏所要談到的這些改變，只是在劉少奇的資產階級政治路線（註一）被打垮後，才獲得目前的影響。實際上，在一九五八大躍進時期，這條路線的追隨者開始向類似的改變挑戰。在另一方面，這些變革是與一個意識形態的革命互相呼應的：這個革命標示着一個在態度上及習慣上劇變的開始，這個劇變日益導致一種無產階級的新道德的成長。（註二）

註一：在共產黨中所謂的「資產階級」路線，是指在客觀上反對以根本改革的方法來減少經濟基礎及上層建築中的資本主義影響或資產階級因素的政治路線。這種政治路線的佔上風將導致資本主義式的分工及工業管理方式的鞏固（這個結果是可以預防的），以及資產階級地位的普遍提高。資產階級不但包括往日的資本家、地主等等，並包括利用職權來破壞工人對於生產資料及投資方向的集體控制權之幹部、技術人員及行政人員。

註二：請參看我在一九七一年十一月出版的「Le Monde diplomatique」上發表的一篇文章。

更有甚者，從一九五八年人民公社成立之後，中國農村的巨變繼續着，並經過文化大革命而更形鞏固。在一九六〇年至一九六六年間，劉少奇路線的追隨者，企圖敗壞農村中從大躍進以來所作的經濟與社會變革。隨後而來的文化大革命為大規模的社會主義反攻提供了衝勁。特別是關於鄉村工業化的問題，其推行已在實質上改變了中國農村的生活。在這裏，文化大革命向自古以來的分工，特別是構成社會分化的基礎的城鄉分工，提出了挑戰。

因此，無產階級文化大革命所代表的是一場意識形態及政治的鬥爭。它對社會的經濟基礎及上層建築都有影響，並摧毀了舊有的社會關係，建立了新的社會關係。在文革中所展示出的鬥爭的起伏，表明了它的成果既基於羣衆運動，也基於革命性領導的正確方向。

在文革的各階段裏，毛澤東革命路線的跟隨者必須進行大量的討論。舉例來說，最初要花好幾個月的時間才發動了工人反對當時的管理方式、分工制度，以及那些支持廠內的既存關係的死硬派。只是經過長期的討論，他們才漸漸開始了解到舊的關係阻礙了在社會主義路上的邁進。當我一九六七年訪問中國時，有好幾個工廠的革委會委員告訴我，在文化大革命初期，他們也認為文革只是關於文學與藝術而已，而且不信任對自己廠內情況提出批評的人。最後他們終於了解到工廠中一些現存制度必須改變，否則無法在社會主義的道路上繼續前進的。

後來，當面臨要建立新的關係時，工人們對於如何解釋革命路線的口號，往往有爭執。（註三）經過數以百萬計的工人和各階層人民的討論與鬥爭之後，才開創了一條為社會主義而鬥爭的道路。像這種要改變社會關係的嘗試是史無前例的。這是一項具有決定性而永久性的成就，其決定性與永久性可以和其他發現新製作程序、新定律的任何科學或社會實驗比美。

簡短說來，本書要論證的是：無產階級文化大革命是一個含有最重要政治意義的轉捩點，它「發現」（此辭在此處的用法與馬克思用來敘述巴黎公社的意義是一樣的）在建設社會主義時期階級鬥爭的一個重要形式。我們還記得馬克思在強調巴黎公社的重要性時這樣說：「工人階級……的鬥爭，由於巴黎人的鬥爭而進入了一個新階段。不管這件事情的直接結果怎樣，具有世界歷史意義的新起點畢竟是已經取得了。」（註四）

註三：關於文革初期的報道，請參看 Jean Daubier 的一本重要的書「Histoire de la révolution culturelle prolétarienne en Chine (Paris: Maspéro, 1970)」。在本書的附錄中，我將討論一下「極左派」的問題與他們的介入的意義。

註四：卡爾·馬克思，致路·庫格曼（一八七一年四月十七日），「馬克思恩格斯選集」第四卷第三九四頁。

（本書）第一部分討論工業企業的管理及分工的改變的主要情形。這主要是根據我與北京針織總廠（General Knitwear Factory）的革命委員會成員的談話。這所工廠經歷了極大的社會變革。這些變動，在我所訪問的其他工廠及中國報刊上及上述訪客的報告中所提到的工廠中也都發生過，只是程度各有深淺罷了。這些變動是文化大革命的主要衝擊之處，文革是革命路線追隨者所進行的鬥爭的焦點，並且不斷受到中國共產黨通過其實際措施、口號與指示加以支持。

第二部分是對中國的計劃的主導政治原則做一個比較簡單的素描。雖然這些原則在文革前即已建立，其實施却常常受到劉少奇路線中鼓勵「集中」的傾向所阻撓。現在這些原則的落實獲得新的動力。在一個不可少的互相協調的架構之中，它讓地方及省級單位發揮其最大的積極性，並讓工人在計劃階段中能大量參與決策。

第三部分討論文革主要衝擊的重要性、基本原則及其遠景——漸進的消滅操作與管理、體力勞動與腦力勞動及城鄉之間的分別。這就是馬克思與恩格斯所描繪的道路。

第四部分討論在文革中所落實的一些政治原則，並就生產的社會關係的革命做出一些理論性的結論。

一九七三年一月於巴黎

第一章 北京針織總廠

組織與政策

北京針織總廠建於一九五二年，座落在市中心。在一九七一年，這間工廠僱有三千四百人，其中百分之六十是女性。生產是多元化的，從紡紗、織布（棉與人造纖維）到成品（毛衣、夾克等）都有。年產量在二千萬件左右。產品除供國內市場外並外銷東南亞、中東、非洲及東歐諸國。

三間主要的廠房用於紡紗、漂染及縫紉。並有一些輔助的廠房，其中包括一間一般機械廠房，用來修理及改進機器。此工廠並附設一間托兒所，幼兒最長可以托養整週。並有一附屬食堂，三餐都有供給。該廠的二位女工及革委會副主任對廠內工人的日常生活及工作環境有如下的描述：

「我們對工人的工作環境特別注意，在這一點上我們是受中國共產黨的指導的。我們

關心工人的福利，並維護工人的積極性。在舊社會就完全不同，資本家是不管這碼子事的。

「廠房有空氣調節設備以維持均溫，並有周密的安全措施來保護工人，以免他們爲機器所傷。這些防範措施有時還是會被忽視，少數意外事件也發生過，但是十分罕見。有小部分的設備並不安全，必須重新換過。有些廠房，例如放着烘乾機的那一間，是太熱了，在那裏工作的工人就有特別的津貼，吃的肉較多，休息次數也較頻繁。當然重要的是減低溫度。在烘爐周圍，高溫是無法避免的，但是我們盡量想辦法減低高溫對周圍的影響。你看到一些載着冰的車子，這是其中一種我們用來減熱的方法。並有爲工人準備的洗澡設備。」

「在縫紉廠房內，我們一天工作八小時，半小時午飯，另外還有兩次十五分鐘的休息時間，做做體操以防止職業病。體操同時也是軍事訓練，因爲我們要隨時防備帝國主義的入侵。

「我們工廠有一附屬診所，而每一廠房都有赤腳醫生（註一）。診療所中所有的醫生

註一：除了在醫學院訓練出來的醫生外，中國還有超過一百萬的醫生是受過速成訓練（常常是先當過諸如護士一類的職業後），這些「赤腳醫生」仍然參與生產，而用他們部分的時間致力於預防衛生及一般的醫療工作。「赤腳醫生」這個名詞其來源是因爲在中國南方，稻米是主要作物，農民習慣於赤腳在稻田裏工作。當赤腳醫生遭遇到不易處理的病例時，他們就會將病人送到專門的中心，那裏可進行技術較高的治療。這是中國羣衆如何自己解決他們面對的問題的一個例子。

每天都要在各廠房巡視。這樣工人就不必到其他地方看醫生。如果有病的工人在廠內不能獲得適當的處理時，他們就立刻被送到醫院。在工廠的對面就有一所醫院，在區內另外還有一所。看醫生和吃藥都是免費的。當工人因病而停工時，仍然獲得平常的工資。

「當然，我們並不是說，改善工作環境的努力已經做得很夠了。我們必須盡更大的努力，因為總是有新的問題等待我們去解決的。世界不斷在變，新的矛盾不斷出現。」

「婦女每月多一天的休假。懷孕七個月的每天只工作七小時而不是八小時。如果從事的工作特別困難時，例如操作腳踏的縫紉機時，則僅在懷孕的起初六個月做這種工作，以後就換到其他的工作崗位。在特別困難的情況下，可能遵照醫生的吩咐，換一份工作。在正常分娩後，可得到五十六天的有薪產假。如果難產，則延長到七十天。在嬰兒未滿一週歲時，母親每天有兩次附加的三十分鐘餵奶時間。在過後六個月的時間內則減至每天一次三十分鐘。嬰兒到了十八個月大就斷奶。從十八個月到七歲間，兒童全部時間在托兒所內，每週僅與雙親團聚一次。但是，如果做母親的不願全托，則可托管下午或白天。不管如何，我們有足够的房間容下所有的兒童。我們不知道從五十六天到三歲間嬰兒的總數，但從三歲到七歲間——學齡前兒童——約有兩百多一點。」

「工資平均每月五十四元（人民幣，下同），最高一〇二元，最低三十元。每個人每月

最低生活費用約爲十二元。假使有的工人家庭其成員所得不到每人十二元時，則另有補助金。退休工人得到其離職時工資的百分之六十。」

下面是一些其他工廠的平均工資。在北京的石油化學工業、針織二廠及建築工人，在一九七二年的平均收入是六十元，從最低的三十五——四十元到九十——一〇二元，視乎工廠而定。在紡織廠中，工程師、技術人員及幹部所得大約爲一百五十元。

在瀋陽，重型機械廠工人的平均收入爲六十五元，其範圍爲三十五——一四元。在變壓器廠，一九七一年的平均工資是六十三元，其範圍爲三十三——一〇四元。在這間工廠中，中學畢業的技術人員的起薪爲三十二元，如教育程度高一些，則起薪爲四十六元。在四百五十三位技術人員中，有三位所得爲二百二十五元（這是老技師了，他們仍允許拿老工資）。技術人員的平均工資是六十一元，這是因爲其中有很多是年輕人。

在上海的第三塑料廠，平均工資是六十五元，範圍是四十元到一百元。技術人員是五十——一百一十元，學徒則爲十八——二十三元，隨年資而定。

在縣區辦的工廠中，平均工資較低一點。廣東某區兩所工廠的平均工資是四十五元，範圍是三十二·五——一百元。

比較重要的工廠附設有各種專科學校，在此工人可獲得新的知識，以備負起新的任

務。課程的長短隨教授的材料而定。舉個例說，一個有經驗的工人大約要經過兩年的訓練才能成爲工程師。中國正努力以「爲人民服務」——即對集體有利的觀念取代「發展專業」的觀念。在中國，這是一個基本的觀念，其中蘊涵了深奧的意識形態的改造。我們即將會看到，這個觀念已經深入了各個羣衆組織、黨委會等，以及工廠間的相互關係及計劃的制訂等關係中。今天，新的政治任務並不等於工資將隨之改變。工資的差距仍然在討論中。這個問題不可能很快就解決，因爲要決定當前適當的工資政策需要廣泛的調查。而此政策一旦制訂後，也將需要進行許多討論與說服的工作，以免將決定強加在一些並非「人民的敵人」的頭上。

工廠的革委會副主任向我們解釋當前廠內的政策。他強調「政治掛帥」這句口號，並用這點與文革前盛行的態度做對比。

「毛主席教導我們工業要學大慶，要落實鞍鋼憲法。所謂落實鞍鋼憲法就是總是要『政治掛帥』，加強黨的領導，大力發動羣衆運動，有系統地提倡幹部參與生產勞動和工人參與管理的政策，改革任何不合理的規章，加強工人、幹部（在中國，『幹部』是指政治幹部）與技術人員的結合，並致力於提倡技術革新。這是鞍鋼憲法的基本精神。在文革前，我們是很少真正做到政治掛帥的。」

大慶是一個可以表現出如何用「政治掛帥」的口號改變了生產關係的具體例子。大慶是一個石油綜合體，在一九六〇年開始操作。這正是蘇聯停止援助之後，這事件使得中國以最快的速度擴展與使用自己的資源。鑑於中國缺乏鑽井設備，這需要工人的加倍努力。大慶的工人並不是爲了得到額外的獎金而工作的，而是爲了爲人民與革命服務。這牽涉到一場羣衆的鬥爭。石油技術人員們不但是行政管理人員，而且與工人大隊結合起來，所有的問題每天都經過具體討論。因此他們就超出狹窄的技術觀點，提出解決問題的方法。新的採油方法投入生產了。其成果是中國現在已經是世界鑽井紀錄的保持者。原油的產量持續地以年增約百分之三十的速度上升。中國現在是石油自給自足的國家。大慶在中國工業界的地位與大寨在農業中的地位一樣，是指向社會主義工業化的道路。

革委會副主任繼續解釋說，從前廠內是經濟掛帥的。這意指優先注重生產量，應用一些物質刺激（獎金）的制度，依靠專家特技人員來管理工廠，將技術、金錢與利潤放在首位。「雙線參與」的做法——幹部參加勞動、工人參與管理——雖然自從鞍鋼憲法（一九六〇年）頒佈以來大家是熟知的，但只不過是理論而已。直到文革時這才在工人中間普遍傳播開來，於是他們日益要求全面實施這種做法。今天工人注意幹部是否積極參加生產勞動，而幹部與技術人員也認爲參與生產勞動是正確而不可少的。

「在文革前我是這間工廠的副廠長。在我的職權內，我執行修正主義路線。我對無產階級政治掛帥的真正意義並不了解，也不知道在黨內有兩個司令部。我將注意力集中在生產及技術方面。我要求工人盡力提高生產——生產，生產，永遠是生產。當工人不能完成預定計劃時，則給與物質刺激、獎金。在那時有二十八種不同的獎金——對於超越既訂標準的工人，每月、每季、每年都有獎金，對於工作特優的又有獎金……對於全心全力致力於工作、心無旁騖、不想離廠另謀高就的工人也有獎金。我們有些從上海來的工人，他們老是想家。爲了使他們安靜下來，把他們縛在工作上，我們給他們獎金。」

「還有，在文革前，在工人與管理人員之間是有分界線的。評判工廠成就的首要標準在於技術上的質量。這也就是說工人對管理部門的活動是沒有評判權的。廠長是中央政府指派的，他有相當大的權力，可作單方面的決定，而他與工人的接觸是很少的。某些黨幹部也持這種專門技術指導一切的大有疑問的想法，這削弱了工人與中國共產黨之間的聯繫。工廠的黨委會並沒有設法建立黨和加強黨的領導地位，它事實上只是關心生產。工人曾把從前的黨書記叫做「生產書記」。

「在文化大革命的大浪潮之前，我不了解什麼是『文化革命』。我認爲那只是關係到文化界和教育界的事。我們愈是爲違反羣衆利益的措施辯護，羣衆愈是用貼在牆上的大字

報來批評我們。」

以前這間工廠是以一條基本上屬於修正主義的路線來管理的，而強調生產、獎金制度、專家與技術的重要性。在這間工廠以及其他的工廠中，這條路線使得社會主義的敵人能取得領導地位。在中國共產黨的中心領導下的工人介入之後，這些份子在文革中被清除了。在一九六九年六月文革期間，工廠的黨委會解散了，一個新的委員會代替了它。總的說來，文化大革命深深地改革了工廠的操作及結構。

針織總廠為這類改造提供了一個具體的例子。它在文革期間的經歷對我們提供了這些變化的基本特徵。在生產單位，文化大革命致力於糾正幹部的角色與工作，加強幹部與工人間的聯繫，改變管理的方式，而在日常生活中發揚社會主義的精神面貌——這是一種基於無產階級世界觀的無產階級道德觀念（在家庭生活上、生產上等等）。這一切的中心就是一種肯將個體或某些特殊的利益置於革命的總體利益之下的意志。

當羣衆開始掌握到革命理論後，朝着實現這些目標的努力就有了長足的進步。這包括研讀馬克思、列寧及毛澤東的基本著作，並將這些理論與實踐結合。這需要在工廣內外進行集體討論與研究（例如在家庭中）。集體討論的方式很多，中心目標在於使大家了解馬克思主義而與修正主義路線及其意識形態所導致的後果進行鬥爭。